

MENEDZSMENTKÉPESSÉGEK ÉS DÖNTÉSHOZATALI KÖZELÍTÉSMÓDOK A MAGYAR VÁLLALATOKNÁL AZ EZREDFORDULÓN

Az 1997-es évfolyamunk 10. számában megjelent áttekintésükhöz kapcsolódóan a szerzők ezúttal egy 1999 tavaszán megismételt empirikus vizsgálatról számolnak be. Ennek során újból megvizsgálták, történt-e előrelépés a menedzserek felkészültsége, képességeik színvonala és az általuk alkalmazott döntéshozatali közelítésmódok terén.

Míg az 1997-es első felvétel mintájában a nagyobb, exportorientált vállalatok domináltak, addig az 1999-es minta eltolódott a közepes méretű, hazai tulajdonú vállalatok irányába. Ily módon nem csak az időbeni változást, de a gazdálkodás mérete szerinti esetleges eltéréseket is elemezni tudtuk. Mindkét mintában 300-nál több vállalat szerepelt, melyek mindegyikétől négy-négy választ kaptunk, lévén, hogy az első számú vezető mellett a kereskedelmi és a marketing, a termelési és a pénzügyi vezető is válaszolt az általunk feltett kérdésekre, tehát egy 1200-asnál nagyobb mintával dolgoztunk. Eredményeink többsége önértékelés, ami nyilvánvalóan torzítja a kialakult képet, de azt gondoljuk, annak feltárása, hogy a menedzserek hogyan vélekednek saját képességeikről, legalább olyan fontos, mint ha mérni tudtuk volna ezeket a képességeket.

A döntéshozatali teljesítményre nem csak az alkalmazott közelítésmódok és a vezetői stílus nyomja rá a bélyegét, hanem az is, hogy milyen a menedzserek szakmai felkészültsége, képzettsége, tapasztalata, illetve, hogy milyen elvárásokat támasztanak magukkal szemben.

Mindezekkel kapcsolatban megvizsgáltuk azokat a személyiségjegyeket és képességeket, amelyek döntőek a menedzser teljesítmények szempontjából. Az általunk vizsgált képességek a vállalat humán erőforrásához, ezen belül is kiemelten a vállalati menedzsmenthez kapcsolódtak.

Vajon milyen tulajdonságokkal, egyéni képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie ahhoz, hogy eredményes legyen? Melyek *a mintában szereplő menedzserek erősségei, illetve gyenge pontjai*? A különböző vezetői posztokon található menedzserek vajon egyformán ítélik-e meg képességeiket? Van-e összefüggés a követett stratégia és a menedzserek képességei között? E kérdések megválaszolásához – a korábbi kutatás hagyományait követve – egy nemzetközi kutatás eredményeiből indultunk ki, s azt kerestük, hogy a magyar menedzserek mennyire felelnek meg a kihívásoknak. Az alábbi készségek, képességek meglétét és erősségét elemeztük:

- ◆ kommunikációs képesség,
- ◆ szakmai ismeretek,
- ◆ vezetési ismeretek,
- ◆ problémamegoldó képesség,
- ◆ az ötletek képviselésének képessége,
- ◆ szervezési készség,
- ◆ üzleti érzék,
- ◆ számítástechnikai ismeretek,
- ◆ elemzőkészség,
- ◆ gyakorlatorientáltság,
- ◆ kockázatvállalási hajlandóság.

Ez a lista, melyben egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint az új fejlődési pályára álló gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozáshoz nélkü-

lőzhetetlen jellemzők, a menedzserekkel szembeni kihívások azonosítását, és a menedzserek fölkészültségének megítélését célozta meg.

A döntéshozatali tevékenység színvonalát és ezzel egy vállalat versenyképességét jelentős mértékben befolyásolja, hogy kik hozzák meg a döntéseket, milyen képességekkel, készségekkel rendelkeznek, milyen a vezetői stílusuk, milyen technikákat, módszereket alkalmaznak a döntéshozatal során. Andrew Gross, Robert Hartley, Berács József, Gáspár Péter (Berács-Chikán, 1998) társadalmi-kulturális mintákat, értékeket kerestek és hasonlítottak össze 300 magyar és 700 amerikai menedzser mintáján. Az ő elemzéseikből felkészült, kicsit körülményes, analitikusan gondolkodó menedzserek képe rajzolódott ki a magyarokra vonatkozóan, akik komoly hátrányban vannak a hi-tech eszközök alkalmazásában amerikai kollégáikkal szemben.

A vállalati menedzsment képességeivel, fölkészültségével kapcsolatos eredményeink teljes mértékben megerősítették mind a fentiekben hivatkozott, mind pedig saját korábbi kutatási eredményeinket, melyek a „Versenyben a világgal” kutatás keretében 1996-ban 325 vállalat vezetőinek megkérdezése alapján születtek. A válaszadóknak akkor, és 1999-ben is ötfokozatú skálán kellett értékelnük ugyanazon menedzsmentképességek és készségek meglétét, illetve erősségét. Az eredmények hasonlósága azért is érdekes, mert a két minta összetétele jelentősen eltér egymástól. A vállalatok közel egyharmada szerepel csupán mindkét mintában, s míg a '96-os felvételnél inkább a nagyobb, exportorientált vállalatok válaszai domináltak, addig a '99-es mintában a kis- és közepes méretű, elsősorban hazai piacra termelő vál-

alakozások vannak túlsúlyban. A minden képességnél megmutatkozó javulás valószínűleg a természetes fejlődésnek is tulajdonítható. (1. táblázat)

A két rangsor között feltűnő hasonlatosság mutatkozik, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény. *Mind a két listát ugyanazon képességek vezetik: gyakorlatorientáltság, magas szintű szakmai ismeretek, problémamegoldó képesség és üzleti érzék (1. ábra). Ezek az erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz alkalmazkodó menedzsment körvonalait rajzolják meg, amelynek tagjaiból azonban hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselésének képessége.* A számítástechnikai ismeretek, noha szintén fejlődést mutatnak, még mindig a sor végén kullognak, s egyértelműen a vizsgált menedzserek gyengeségét jelzik ezen a területen. A '96-os mintával ellentétben ebben a rangsorban már nem szerepel három alatti eredmény, amit úgy értelmezhetünk, hogy a menedzserek önértékelésük szerint közepesnél nagyobb mértékben rendelkeznek mindegyik képességgel.

Az 1999-es adatokat az 1. ábrán is bemutatjuk.

A menedzserek vizsgált képességeiket elsősorban a döntéshozatalban kamatoztathatják.

Döntéshozatali közelítésmódok

A menedzsmentirodalomban a szervezeti döntéshozatalnak több modellje különböztethető meg. Ezek abban térnek el egymástól, hogy más előfeltevésekkel élnek a döntéshozókra, valamint a döntéshozók közötti szervezeti

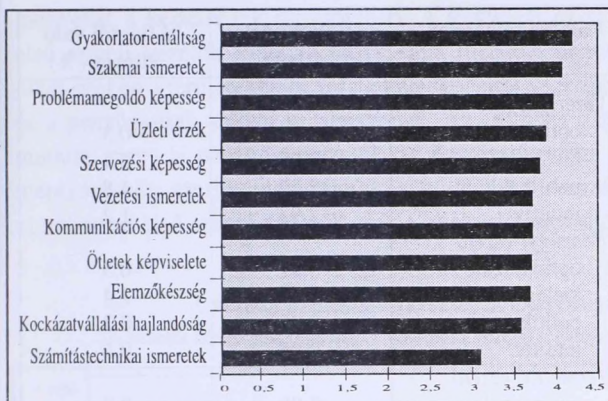
1. táblázat

A menedzsmentképességek rangsora
1996-ban és 1999-ben

A vállalati menedzsment értékelése (1996) N= 325	A vállalati menedzsment értékelése (1999) N = 321
gyakorlatorientáltság (4.15)	gyakorlatorientáltság (4.16)
magas szintű szakmai ismeretek (3.99)	magas szintű szakmai ismeretek (4.06)
problémamegoldó képesség (3.78)	problémamegoldó képesség (3.91)
üzleti érzék (3.71)	üzleti érzék (3.83)
fejlett kommunikációs képesség (3.61)	szervezési készség (3.76)
szervezési készség (3.61)	vezetési ismeretek (3.74)
az ötletek képviselésének képessége (3.60)	fejlett kommunikációs képesség (3.73)
vezetési ismeretek (3.54)	az ötletek képviselésének képessége (3.69)
kockázatvállalási hajlandóság (3.47)	elemzőkészség (3.57)
elemzőkészség (3.46)	kockázatvállalási hajlandóság (3.53)
számítástechnikai ismeretek (2.93)	számítástechnikai ismeretek (3.04)

1. ábra

**A menedzsmenképességek rangsora a
„Versenyben a világgal '99” kutatásban
(1-kevésbé jellemző, 5-nagyon jellemző) (N=321)**



kapcsolatokra vonatkozóan. A Versenyképesség-kutatás mindkét vizsgálatánál négy különböző modellt, illetve döntéshozatali mechanizmust azonosítottunk, melyek lényegében különböző döntésméleti közelítésmódokat testesítettek meg.

A *döntéshozatali közelítésmódok* leírására Allison közismert tipológiáját használtuk. Eszerint az alábbi modelleket különböztetjük meg:

♦ A *racionális, egységes cselekvő megközelítés* egy-személyes döntéshozatalt feltételez, ahol a döntéshozó a klasszikus közgazdasági megközelítés szerint jár el, az optimális megoldás elérésére törekszik. Ez a normatív modell az elemzést állítja középpontba. Azt feltételezi, hogy minden szükséges információ a rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel lehet tární, ezek következményei pontosan bemérhetők. A megfelelő kvantitatív módszerek alkalmazásával általában optimális, a vállalkozás profitját maximalizáló döntést lehet hozni, ezért ezt a fölfogást *optimalizáló* közelítésmódnak is nevezik.

♦ A *szervezeti modellben* több döntéshozó is szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban, akik ugyan egy közös, szuperordinált célért tevékenykednek, de vannak saját céljaik is, és főként olyan kognitív korlátokkal rendelkeznek, amelyek miatt *korlátozottan rationális döntéshozóként* nyilvánulnak meg. E modell azt feltételezi, hogy a döntések előkészítése során nem lehet minden szükséges információt beszerezni, ezért az optimális döntések meghozatalához szükséges kvantitatív módszerek alkalmazásától el kell tekinteni. A problémák általában komplexek, túl sok bennük a bizonytalanság. A dön-

téshozók nem is törekednek optimális megoldásra, mert a szervezet céljainak a *kielégítő* megoldások is megfelelnek. A *kielégítő* közelítésmóddal, ésszerű ráfordítás mellett általában jó eredményt lehet elérni.

♦ A *politikai modell* abban tér el a szervezeti modelltől, hogy nem ismeri el egy szuperordinált cél létezését a szervezetben, hanem feltételezi, hogy a döntéshozatali folyamatban mindenki a saját céljait, érdekeit követi. A hatalmi szó ilyen körülmények között meghatározó, a konfliktuskezelés leghatékonyabb módszere. A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törek-szenek. (Ezért ezt a modellt szokás *tehténelvűnek* is nevezni.) A stratégiai döntéshozatalt a menedzsmen tag-jainak érdekérvényesítési küzdelme jellemzi.

♦ A *viselkedéstudományi döntésméleti modellje* olyan döntéshozókat vizsgál, akik nem rendelkeznek a racionalitás képességével, s olyan döntéseket hoznak, amelyekkel időt nyerhetnek, s valahogy átevickélhetnek egyik helyzetből a másikba. Ez a közelítésmód komoly felkészültséget igényel a problémaazonosítás fázisában. A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékony, nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető környezet nyomja rá a bélyegét. A döntéshozóknak kevés az idejük és az erőforrásuk a problémák átfogó elemzéséhez. A megoldások többnyire a korábban felhalmozódott vezetői tapasztalatokon alapulnak, a részletekbe menő elemzést gyakran *intuitív* megoldásokkal hidalják át.

*

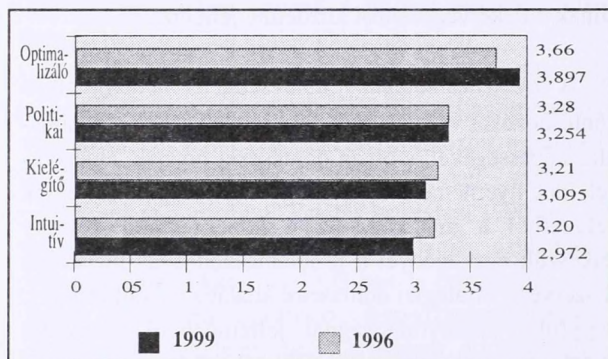
Az egyes közelítésmódok érvényességére vonatkozó kérdéseknél a közelítésmódok szakirodalmi megnevezését nem adtuk meg, hogy a hozzájuk tapadó esetleges negatív konnotációk ne befolyásolják a válaszokat. A megkérdezettek 1-5-ös skálán adták meg válaszukat, ahol az 1 azt jelentette, hogy a leírt közelítésmód egyáltalán nem jellemző a vállalatukra, az 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint járnak el.

A modellek fő jellemzőinek rövid bemutatásából kitűnik, hogy az a szervezet, amely döntéshozatali mechanizmusát a normatív döntésméleti irányzat optimalizáló modelljének megfelelően tudja kialakítani, más szervezetekhez képest versenyelőnyre tehet szert. A leíró döntésméleti irányzatok azonban rámutatnak arra, hogy valós döntési szituációkban, különösen nagy bizonytalanság melletti komplex vállalati döntések esetében, a normatív modell tiszta formában való érvényesülését több tényező is akadályozhatja. A rationális modell ideálképe

és a valós döntések közötti különbségek fontos okaira világít rá a másik három modell. Az optimalizáló modell mellett pozitívan értékelhetjük a kielégítő döntésekre törekvő döntéshozatali mechanizmust is, amely, noha lemond az optimális megoldás megtalálásának reményéről, a döntést nagyfokú eljárási racionalitással hozza, s így módon megfelelő megoldás elérésére törekszik. A politikai, illetve az intuitív modellel jellemezhető döntéshozatal során olyan hibák, zavarok jelentkezhetnek a döntéshozatal folyamatában, melyek negatívan hatnak a döntések végeredményére és a vállalat teljesítményére.

2. ábra

A döntéshozatali közelítésmódok elterjedtsége
1996-ban és 1999-ben



Ha összehasonlítjuk a kutatás két időpontjában kapott eredményeket, egyértelmű elmozdulást tapasztalunk az optimalizáló, a racionalitást középpontba állító fölfogás felé. (2. ábra) Ez a módosulás ráadásul együtt járt a másik három közelítésmód – igaz, nagyon kismértékű, de azért észlelhető – háttérbe szorulásával. Ebből arra következtethetünk, hogy a döntéshozatalt a mintában szereplő vállalatoknál egyre inkább az átgondolt, racionalitást követő fölfogás határozza meg, s igyekeznek az esetleges, csupán az intuíción alapuló választásoktól tartózkodni.

Érdekes volt megvizsgálni, hogy a különböző vezetői posztokat betöltő menedzserek miként vélekednek az egyes közelítésmódok érvényességéről saját szervezetükben. (2. táblázat)

A 2. táblázat adataiból kiderül, hogy a különböző pozíciókban lévő menedzserek általában nem ítélik meg szignifikánsan eltérően vállalatuk döntéshozatali mechanizmusának jellemzőit. A válaszadó csoportok mindegyike legjobban az optimalizáló döntési modellhez érzi hasonlónak szervezete döntéshozatali gyakorlatát. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy mintánk vállalatainál az optimalizáló modell mellett a másik három,

2. táblázat

A döntéshozatali közelítésmódok szerepe a különböző vezetői posztot betöltők szerint

Válaszadó/Modell	Válaszadók átlaga	Átlagtól való eltérés (%)
<i>Vezérigazgató</i>		
optimalizáló	3.90	-0.3
kielégítő	3.08	0.4
politikai	3.19	1.8
intuitív	2.93	1.2
<i>Pénzügyi vezető</i>		
optimalizáló	3.91	-0.5
kielégítő	3.02	2.4
politikai	3.25	-0.2
intuitív	2.95	0,6
<i>Termelési vezető</i>		
optimalizáló	3.86	0.8
kielégítő	3.12	-1.1
politikai	3.17	2.3
intuitív	3.00	-0.9
<i>Kereskedelmi vezető</i>		
optimalizáló	3.89	0.0
kielégítő	3.14	-1.7
politikai	3.38	-3.9
intuitív	2.99	-0.8

a kielégítő (korlátozottan racionalis), a politikai és az intuitív modell is a szerepet kap. A korlátozott racionalitást az anyagi folyamatokhoz közelebb álló vezetők, a kereskedelmet és a termelést irányítók tartják kevésbé jellemzőnek saját környezetükben. A politikai közelítésmód, amely a hatékony konfliktuskezelés eszköze is lehet, jellemző módon a vezérigazgatók és a termelési vezetők szerint tipikusabb. Az intuitív közelítésmód szintén a vezérigazgatók és a pénzügyi vezetők érzékelik inkább saját környezetükben, ami teljesen természetesnek mondható, hiszen ezt a közelítésmódot leginkább nekik áll módjukban gyakorolni. Azt mondhatjuk, hogy a különböző vezetők a saját területükkel leginkább konform döntéshozatali közelítésmódot erősebbnek érzékelik az átlagosnál.

*

Meghatározhatunk egy olyan elemzési keretet is, melynek dimenzióit a vizsgálatban elemzett menedzsmentképeségektől való eltérések, illetve a különböző döntéshozatali közelítésmódok favorizálása határozza meg. Továbbra is négy közelítésmódot különböztetünk meg: az optimalizálót, a politikait, a kielégítőt és az intuitívat, továbbá a korábban elemzett 11 menedzsmentképeséget/készséget vesszük figyelembe. A négy vezetői terület értékeléseinek az átlagtól való százalékos eltéréseit tanulmányozva azt állapíthatjuk meg, hogy a leg-

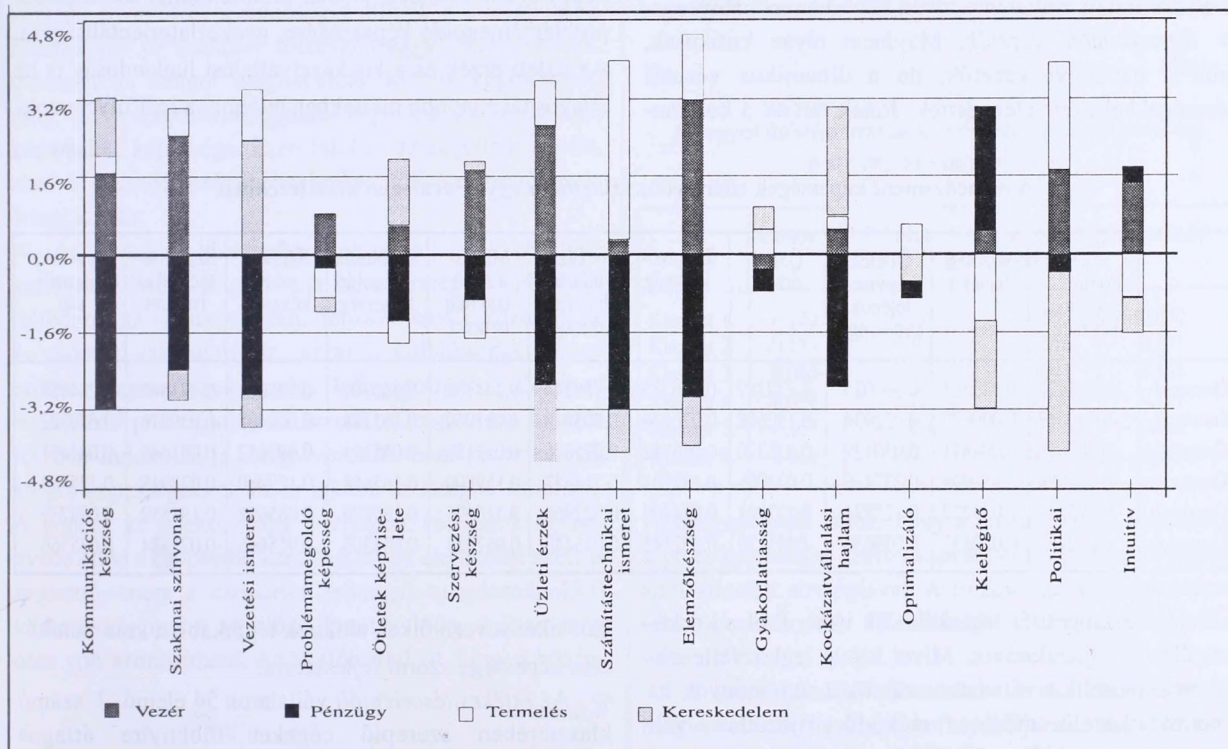
nagyobb véleményeltérés az üzleti érzék, a számítástechnikai ismeretek, valamint az elemzőképesség megítélésében mutatkozik. (3. ábra) Ez azért is érdekes, mert ezeknél a képességeknél találtuk a leggyengébb eredményeket a képességek rangsorában. A termelési és az első számú vezetők jobbnak látják saját menedzsmentjüket ezeken a területeken is, míg a kereskedelmi vezetők és a pénzügyesek sokkal kritikusabbak. Az 3. ábra azt mutatja, hogy a pénzügyi vezetők az összes menedzsmentképesség szerint alulértékelik a kollégáikat, ezzel szemben az első számú vezetők csak a gyakorlatorientált

A legszélsőségesebb megítélésnek a politikai döntéshozatal örvend. A termelési és az első számú vezetők az átlagosnál jellemzőbbnek érzik, míg a kereskedelmi és a pénzügyi vezetők szerint ez a közelítésmód kevésbé jellemző. A szakmailag is szorosan egymáshoz kapcsolódó korlátozott racionalitás és intuitív döntéshozatal hasonló megítélést kapott. A vezetők és a pénzügyi főnökök szerint jellemzőbbek, mint a kereskedelmi és a termelési vezetők szerint.

Ha összevetjük a képességek és a közelítésmódok megítélésében tapasztalható eltéréseket, akkor az egyes

3. ábra

A vezetői képességek/készségek eltérése az átlagostól az egyes vezetői csoportok szerint
A vezetői készségek/képességek alakulása vezérigazgatói, pénzügyi, termelési és kereskedelmi vezetők értékelése alapján



ságot látják problematikusnak. A kereskedelmi vezetők a kommunikációs képességet, az ötletek képviselésének képességét, a szervezőképességet tartják saját menedzsmentjük erősségének, de elégedettek a gyakorlatorientált-ság és a kockázattvállalási hajlandóság mértékével is. A termelési vezetők kritikája az ötletek képviselésének, a problémamegoldó képességnek és a szervezőképességnek alulértékelésében jelenik meg.

A négy vezetői csoport véleményét összehasonlító táblázatból a legnagyobb véleményazonosság az optimális közelítésmódot illetően tapasztalható. Ez az eredmény is alátámasztja, hogy ez a domináns közelítésmód.

vezetői csoportokról az alábbi megállapításokat tehetjük:
⇒ **Vezérigazgatók:** A menedzsment felkészültségét kedvezően értékelik, különösen elégedettek a menedzsment elemzőképességével és üzleti érzékével. A válaszokból átsejlik az elfogultság, egyedül a pragmatizmust kéri számon magukon és kollégáikon. A kiváló föl-készültség muníciót nyújt az összes döntéshozatali közelítésmód gyakorlására, főlvállalják a politikai és intuitív közelítésmódok érvényességét is, melyek nagyfokú összpontosítást és kreativitást igényelnek.

⇒ **Pénzügyi vezetők:** Ők a legkritikusabbak, alulértékelik magukat és kollégáikat is. Igen nagy hiányosságokat

éreznek a számítástechnikai ismeretek, a kommunikációs képességek terén, de a vezetési ismereteket és az elemzőkészséget is számon kérik. Nem tartják megfelelőnek a kockázatvállalási hajlandóságot sem. Az átlagosnál gyengébbnek ítélik az optimalizáló közelítésmód érvényességét, ami azt sugallja, hogy a döntések racionalitásával sem teljesen elégedettek.

⇒ *Termelési vezetők:* Elismerik a menedzsment fölkészültségét, csupán problémamegoldó, valamint az ötletek képviselőtének képességét és a szervezési készséget kérik számon magukon és vezető társaikon. Könnyen észrevehetjük, hogy kritikájuk a gyakorlat igényeit közvetíti. Egyértelműen elutasítják a korlátozott racionalitást és az intuitív közelítésmódot, amely az általuk vezetett területen nyilván kevésbé eredményes.

⇒ *Kereskedelmi vezetők:* Majdnem olyan kritikusak, mint a pénzügyi vezetők, de a dinamikus vezetői készségekkel azért elégedettek. Jónak tartják a kommu-

⇒ A 33 vállalatot összefogó 1. klaszter a *követő, alkalmazkodó* elnevezést kapta. Jellemzője ennek a csoportnak, hogy egyetlen területen sincs versenyelőnyük (3. táblázat). Ez a sor kiegészíthető a menedzsment-képességekkel is, az eredmények ugyanis azt mutatják, hogy vezetőik képességei minden kritérium szerint elmaradnak a minta átlagától. Vélhetően ez a humánerőforrás-beli hátrány is befolyásolja a defenzívebb stratégia választását.

⇒ A *termelési hatékonyság* terén jeleskedő vállalatok 2. számú, 22 elemű klaszterét az jellemzi, hogy a termelési folyamathoz kapcsolódó tényezőkben kedvezőbb a pozíciójuk, mint versenytársaiknak. A menedzsment-képességeket illetően jobban támaszkodhatnak vezetőik problémamegoldó képességére, gyakorlatorientáltságára. Az üzleti érzék és a kockázatvállalási hajlandóság is az átlagosnál nagyobb mértékben jellemzi a reálfolyamatok-

3. táblázat

A menedzsment képességek eltérései az átlagtól az egyes stratégiai klaszterekben

	Fejlett kommunikációs készség	Vezetési ismeret	Ötletek képviselőtének képessége	Üzleti érzék	Elemző-készség	Kockázatvállalási hajlandóság	Magas-szintű szakmai ismeret	Probléma-megoldó képesség	Szervezési készség	Számítás-technikai ismeret	Gyakorlat-orientáltság
Klaszter 1.	-0.271427	-0.143504	-0.302025	-0.237387	-0.206225	-0.188244	-0.244760	-0.360301	-0.335081	-0.133342	-0.284158
Klaszter 2.	-0.060547	-0.000620	0.022934	0.152608	-0.020624	0.203816	0.011959	0.155284	-0.008485	-0.030976	0.070822
Klaszter 3.	0.007698	-0.004811	0.030429	0.013320	-0.066782	0.075376	0.035180	-0.045191	0.000652	0.031644	-0.041491
Klaszter 4.	0.212986	0.159995	0.237419	0.073006	0.187501	0.114882	0.159800	0.165468	0.129980	0.028918	0.125809
Klaszter 5.	0.145540	0.039272	0.125871	0.122891	0.078409	0.022966	0.110605	0.139899	0.085692	0.191859	0.038739
Klaszter 6.	-0.090425	-0.079433	-0.039038	-0.045220	-0.002141	-0.045440	-0.067985	-0.061305	-0.015666	-0.025384	0.035566

nikációs készséget, és leginkább ők ismerik el a kockázatvállalási hajlandóságot. Mivel kifelé legközvetlenebbül ők képviselik a vállalatot, számukra nem előnyös, ha a politikai közelítésmód nem működik olajozottan a vállalat belüli problémamegoldásban.

Stratégia / döntéshozatali közelítésmódok

Az elemzések másik irányát az jelentette, hogy próbáltunk kapcsolatot keresni a megkérdezett vállalatok által követett stratégia és a menedzsment fölkészültsége, illetve az általa alkalmazott döntéshozatali közelítésmódok között. E vizsgálódás mögött az a burkolt feltételezés húzódott meg, hogy az offenzívabb stratégiát követő vállalatoknak valószínűleg versenyelőnyük van a menedzsment-képességek és a helyesen megválasztott döntéshozatali közelítésmód terén.

ban sikeres vezetőiket, akiknek leginkább a kommunikációs képessége szorul fejlesztésre.

⇒ Az *értékesítésorientált* vállalatok 54 elemű, 3. számú klaszterében szereplő cégeket többnyire átlagos felkészültségű és képességű menedzserek vezetik. E vállalatok vezetőit egyértelműen a kifelé fordulás jellemzi, ami megmutatkozik az átlagosnál magasabb kockázatvállalási hajlandóságukban, melyet valószínűleg kényszerből kell felvállalniuk. Vezetési ismereteik szerényebbek az átlagosnál, s ugyancsak elmaradásuk van az elemzőkészség és a gyakorlatorientáltság terén, ami már előre vetíti azt, hogy markáns döntéshozatali közelítésmód vélhetően nem jellemzi őket.

⇒ A 4. és az 5. klaszterbe tartozó vállalatokat vezetik a legfölkészültebb és letehetségesebb menedzserek. A 4. számú csoportot a kiemelkedő *szervezeti hatékonyság* jellemzi. A 46 elemű társaság tagjait olyan szervezeti

előnyökkel lehet jellemezni, mint az alkalmazottak képzettsége, az információs rendszerek sikeres működtetése, és a vállalat profi menedzselése. Nem meglepő, hogy ez a vezetői csoport mutatja föl a legjobb eredményt a legtöbb menedzsmentképesség szerint. Kiemelkedően jó a szervezési, valamint az elemzőkészségük. Hatékonyabb szervezetük nagymértékben köszönhető fejlett kommunikációs képességüknek. Egy szóval valódi profi vezetők fémjelzik ezt a csoportot.

⇒ Csak egy hajszállal maradnak le az 5. számú klaszter vállalatainak vezetői az előző csoport vezetői mögött. Az ő cégeiket a *kiváló termékminőség és technológiai színvonal* jellemzi. 30 olyan vállalat került ebbe a csoportba, amely sikeresen van jelen az exportpiacokon is. A vezetők a vevőt és a minőséget állítják a középpontba. Ezen kívül jó szakmai fölkészültséggel rendelkeznek, valamint az átlagot meghaladóak kreatív képességeik, mint pl. a problémamegoldó képesség és az ötletek képviselése képessége. Ezen felül ez az egyetlen csoport, ahol a vezetők számítástechnikai fölkészültségét nem érheti kritika.

⇒ Az utolsó 6. klaszterbe azok a vállalatok kerültek, amelyeknél nem sikerült markáns stratégiai előnyöket felfedezni az elemzés során. Teljesítményük közel áll az 1. csoport vállalataiéhoz, azzal a különbséggel, hogy etikai magatartásuk még kifogásolható. *Középen megrekedő* pozíciójukat és az etikus magatartás hiányát részben indokolhatja, hogy vezetők nem rendelkeznek kiugró képességekkel, ők is inkább az átlagba simulnak. A gondot az jelenti, hogy a vizsgált vállalatok egynegyede ebbe a csoportba került. A 86-os elemszám azért is aggasztó, mert a csoportot jellemző tulajdonságokkal leírható szegmens az előző kutatás időpontjában még nem volt azonosítható. Az is előfordulhat, hogy a közép-

4. táblázat

A menedzsmentképességek összességének eltérése az átlagostól az egyes klaszterekben

Klaszter	Elnevezés	Átlagtól való eltérés
1.	Követő, alkalmazkodó	-2.57
2.	Termelési hatékonyság	0.52
3.	Értékesítésorientált	0.00
4.	Szervezeti hatékonyság	1.50
5.	Termékminőség és technológia	0.90
6.	Középen megrekedő	-0.09

szerű teljesítmény és vezetői képesség a kisebb vállalatoknál koncentráltabban van jelen.

Ha a menedzsmentképességeket – egy gondolkísérlet erejéig – egyforma fontosságúnak tekintjük, azzal az indoklással, hogy egy vezetőnek lényegében az összes képességgel kell rendelkeznie, s konstruálunk egy olyan mérőszámot, amely azt fejezi ki, hogy az egyes klaszterekben szereplő menedzsereknek milyen a viszonyuk egy ilyen mértékhez, igen érdekes felismerésre juthatunk.

A legnagyobb menedzsmentképesség-beli deficittel az 1. klaszter rendelkezik, a legkiemelkedőbb teljesítményt a 4. klaszter nyújtja. (4. táblázat) A vezetőkkel nincs különösebb képességbeli probléma az 5. és a 2. klaszterben. A 3. és a 6. klaszter vállalatainak vezetőit pedig az jellemzi, hogy képességbeli erősségeik és gyengeségeik nagyjából kiegyenlítik egymást. Ezen adatok alapján

5. táblázat

Az egyes döntéshozatali közelítésmódok előfordulása a stratégiai klaszterekben

	Intuitív	Politikai	Korlátozottan racionális	Optimalizáló
Klaszter 1.	0.120	-0.102	-0.095	0.030
Klaszter 2.	-0.133	-0.201	-0.216	0.197
Klaszter 3.	-0.055	0.011	-0.041	-0.168
Klaszter 4.	-0.094	0.117	0.086	0.109
Klaszter 5.	-0.187	0.086	-0.075	0.085
Klaszter 6.	-0.049	0.038	-0.011	-0.041

visszaigazoltunk látjuk, hogy a menedzsment fölkészültsége és képességei szoros kapcsolatot mutatnak a vállalat által követett stratégiával. A fölkészültebb és tehetségebb vezetők az offenzívebb stratégiai irányokat választják.

A stratégiai döntéshozatalt és a stratégiai döntések megvalósítását egyaránt befolyásolja az, hogy milyen döntéshozatali közelítésmódokat alkalmaznak a döntéshozók. Éppen ezért megvizsgáltuk azt is, hogy az egyes klaszterekben szereplő vállalatokra az egyes döntéshozatali közelítésmódok mennyire jellemzők. (5. táblázat)

Az optimalizáló közelítésmód legerőteljesebben a termelési hatékonyság területén jeleskedő 2. klaszterhez tartozó vállalatokat jellemzi. Egyúttal ők tagadják leghatározottabban a korlátozott racionalitás érvényesülését. Ebben a véleményben a normatív és a leíró közelítésmódok szembeállíthatósága fogalmazódik meg. A követő, alkalmazkodó stratégiát folytató és gyengébb teljesítményt produkáló 1. klaszter vállalatai ismerik el

leginkább az intuitív döntéshozatalra való hajlamukat, s ezzel azt, hogy az átlagosnál többször hagyatkoznak megérzéseikre. A 3. klaszter vállalataira sem jellemző a racionalitás, a kiemelkedő értékesítési teljesítmény könnyebben elérhető a kevésbé merev közelítésmódok alkalmazásával. Az eminens 4. klaszter válaszai azt mutatják, hogy a közelítésmódok tekintetében is karakteresebbek az e csoportba tartozó vezetők. A markánsabb közelítésmódokat gyakorolják, nem hagyatkoznak az intuíciónak. Az 5. klaszter technokratább vezetői is mellőzik az intuíciónak, sőt a korlátozott racionalitás sem fogadható el számukra. A 6. klaszter közepén megrekedő vállalatait a politikai döntéshozatal jellemzi, ami azt jelzi, hogy a vezetők energiáik és képességeik jelentős részét a belső konfliktusok kezelésére kénytelenek fordítani.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a klaszterekkel végzett elemzéseink is igazolják azt a hipotézist, mely szerint a sikeresebb vállalatokat jobban jellemzi a racionalitásra való törekvés, vagyis az optimalizáló közelítésmód alkalmazása esetükben markánsabban megmutatkozik.

Vállalatvezetői képességek / döntéshozatali közelítésmódok

A kutatás során amelllett, hogy kapcsolatot kerestünk a vállalatok által követett stratégia és a menedzsment felkészültsége között, arra is kíváncsiak voltunk, hogy a vállalatvezetők képességei mennyiben befolyásolják a vállalat teljesítményét, illetve mely döntéshozatali közelítésmódok jellemzik a különböző teljesítményű vállalatokat. Hipotézisünk az volt, hogy a felkészültebb vezetés általában jobb teljesítménnyel is párosul.

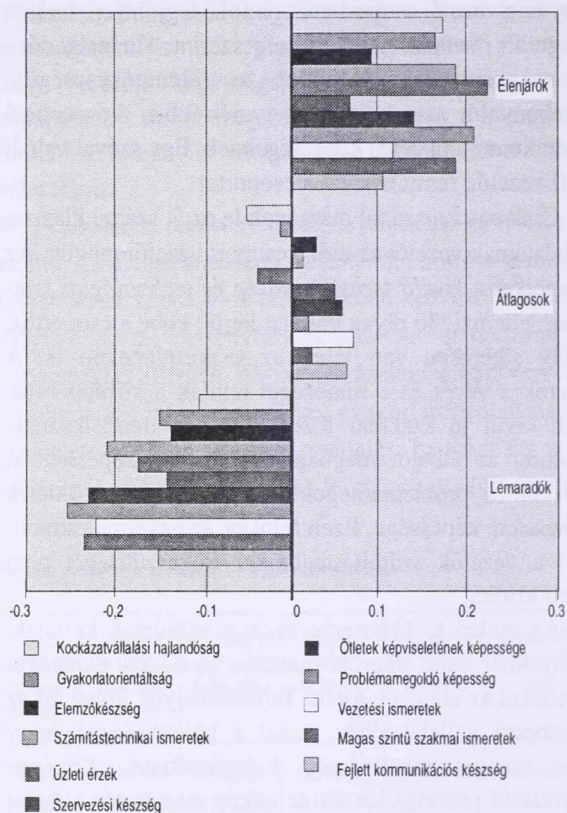
Ezért egy újabb klaszterelemzés során a mintában szereplő vállalatokat három csoportba osztottuk az alapján, hogy a válaszadók hogyan értékelték saját működési, piaci és pénzügyi teljesítményüket az iparági átlaghoz képest.

Az első klaszterben 126 vállalat kapott helyet, melyeket *átlagos teljesítmény* jellemez (4. ábra). Termékeik minőségét az átlagosnál jobbnak tartják ugyan a válaszadók, de úgy tűnik, ezt nem támogatja megfelelően korszerű technológia. A piaci és a pénzügyi teljesítmény szintén az átlagos szint körül mozog. A vállalatok menedzsmentjeinek a felkészültsége is átlagosnak mondható, az egyes képességek nem térnek el szignifikánsan az átlagtól.

A második klaszterben 69 vállalatot találunk, melyeket az iparági átlagoknál minden tekintetben jobb teljesítménymutatók jellemeznek. Őket *élenjáró* vállala-

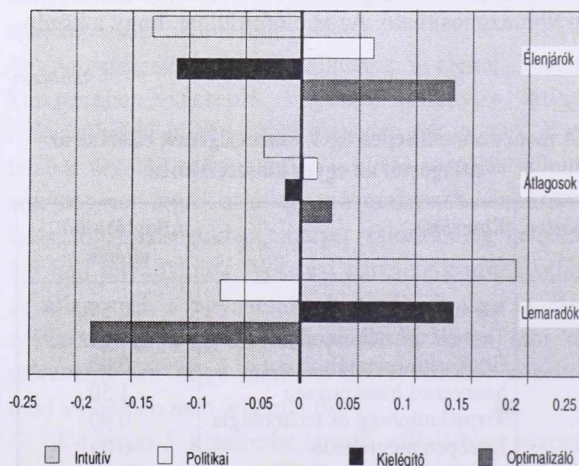
4. ábra

Menedzsmentképességek az egyes klaszterekben



5. ábra

Stratégiai döntések a teljesítményklaszterek alapján



toknak neveztük, és ahogy azt vártuk, ebben a csoportban a menedzsment felkészültsége is meghaladja az átlagos

szintet. Ez különösen az üzleti érzékre és a problémamegoldó képességekre igaz, ami azt mutatja, hogy e képességek a siker fontos tényezői lehetnek.

A harmadik klaszterben a *lemaradó vállalatok* kaptak helyet. Ezt a 64 vállalatot átlagos termékminőség és gyenge piaci, illetve pénzügyi teljesítmény jellemzi. A menedzsmentképeségeket tekintve is elmaradnak az átlagtól, leginkább a problémamegoldó képesség és a magas szintű szakmai ismeretek hiánya jelentkezik ebben a csoportban.

Az egyes klaszterek által képviselt döntéshozatali megközelítéseket összehasonlítva a következő eredményekre jutottunk:

Az átlagosnak mondott csoport vállalatai hasonló gyakorlatokkal alkalmazzák a már ismertetett közelítésmódok valamelyikét (5. ábra). A második klasztert első sorban a politikai és az optimalizáló döntéshozatal jellemzi, amely azt mutatja, hogy a kedvezőbb teljesítményt felmutató vállalatok előnyben részesítik a racionális döntéshozatali módszereket, és elutasítják az intuitív, illetve csak korlátozottan racionális technikákat. Ezzel szemben a lemaradók, éppen fordítva, ez utóbbiakat alkalmazzák gyakrabban (megfigyelhető az intuitív megközelítés kimagasló eltérése az átlagtól), a racionális döntéshozás szerepe pedig kifejezetten kevésnek mondható a harmadik klaszterben.

Ismételten azt tapasztalhatjuk tehát, hogy a sikeres vállalati működés nemcsak a menedzserek felkészültségétől, képességeitől függ, hanem a döntéshozatali megközelítések megfelelő kiválasztása is meghatározó eleme lehet a jó piaci, pénzügyi teljesítménynek. Elemzésünk azt igazolja, hogy a racionális döntések, az optimalizáló technikák eredményesebb vállalati működést tesznek lehetővé.

Felhasznált irodalom

- Allison: *Essence of Decision*. Boston, Little Brown, 1971
 Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK. Budapest, 1996
 Barakonyi Károly: *Stratégiai döntések: Csapdák - Buktatók - Megoldások*. Janus Pannonius Tudományegyetem, 1998

- Bayer József: *Vezetési modellek – vezetési stílusok*. Vinton, Budapest, 1995
 Bazerman, M. H.: *Judgements in Managerial Decision Making*, John Wiley and Sons, 1990
 Berács József–Chikán Attila (eds.): *Managing Business in Hungary*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1999
 Csontos László (szerk.): *A racionális döntések elmélete*. Osiris-Láthatatlan Kollégium, 1998
 De Bono, E.: *Atlas of management thinking*, Temple Smith London, 1981
 Guillen, M. F.: *Models of Management*. The University of Chicago Press, 1994
 Hartley, F. R.: *Management Mistakes*. John Wiley and Sons, 1986
 Heller, F.: *Decision Making and Leadership*. Cambridge University Press, 1992
 Hichson, D.–Butler, R.–Cray, D.–Mallory, G.–Wilson, D.: *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. Basil Blackwell, 1986
 Hoványi Gábor: *A vállalat és környezete az ezredfordulón – a menedzser szemével*. Közgazdasági Szemle, XII. évf., 1995. 10. szám
 Lindblom, C. E.: *The Science of Muddling Through*. Public Administration Review, Vol. 19., 1959
 Maccoby, Michael: *Narcissistic Leaders*. Harvard Business Review, January-February, 2000
 March, J. G.: *Decisions and Organisations*, Basil Blackwell, 1988
 Rowe, A.–Mason, R.: *Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing and Improving Decision Making*. Jossey-Bass, 1987
 Simon, H.: *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. Edward Elgar Publishing Limited, 1992
 Zoltayné Paprika, Zita: *Prospects for decision support in the context of strategic decisions: a study of the Hungarian microsphere*. in: Berkeley, D.–Widmeyer, G.–Brezillon, P.–Rajkovic, V.: *Context Sensitive Decision Support Systems*. Chapman Hall – IFIP, 1998
 Zoltayné Paprika, Zita: *The competitiveness of the Hungarian managers*. in: Humphreys, P.–Ayestaran, S.–McCosh, A.–Mayon-White, W.: *Decision Support in Organizational Transformation*. Chapman & Hall - IFIP, 1997
 Zoltayné Paprika Zita: *A magyar menedzserek versenyképessége*. Vezetéstudomány, 10. szám 1997